

# EL ESTUDIO DE LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS EN LA GESTIÓN PÚBLICA, UNA APROXIMACIÓN METODOLÓGICA PARA SU IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS

## THE STUDY OF ADMINISTRATIVE PRACTICES IN PUBLIC MANAGEMENT, A METHODOLOGICAL APPROACH FOR THEIR IDENTIFICATION AND ANALYSIS

.....  
<https://doi.org/10.22431/25005227.vol49n2.6>

**Samir Stiven Arias Suarez\***

### Resumen

En este trabajo se aborda el estudio de la práctica administrativa en el marco de la gestión pública; esto se lleva a cabo mediante una investigación cualitativa en la que se elabora una revisión y problematización teórica y conceptual,

junto a la realización de entrevistas a servidores públicos con experiencia en la gestión pública y cuyo análisis y codificación se adelantó con base en los planteamientos metodológicos de la teoría fundamentada, los cuales permiten identificar categorías explicativas en torno a un fenómeno determinado. Producto de ello se realizan precisiones conceptuales en torno a la práctica administrativa y la experiencia como fuentes de estudio, además de exponer 9 categorías principales y 37 secundarias que a su vez se dividen en categorías causales, de contexto, intervinien-

\*Politólogo de la Universidad Nacional de Colombia y Administrador Público de la Escuela Superior de Administración Pública, investigador asociado al Grupo de Investigación de Partidos Políticos y Elecciones UN-Partidos de la Universidad Nacional de Colombia. samirsuares301@gmail.com

tes, acciones e interacciones, estrategias y consecuencias, aportando así una aproximación explicativa y metodológica que permita fortalecer la gestión del conocimiento en las entidades públicas.

**Palabras clave:** Práctica administrativa; experiencia; praxis; praxeología; teoría fundamentada.

### **Abstract**

This paper addresses the study of administrative practice within the framework of public management. This is carried out through qualitative research in which a theoretical and conceptual revision and problematization is elaborated, together with interviews with public servants with experience in public management, and whose analysis and codification were carried out based on the approaches methodological of grounded theory, which allow identifying explanatory categories around a given phenomenon. As a result, conceptual clarifications are made regarding administrative practice and experience as sources of study, in addition to exposing 9 main categories and 37 secondary

categories that are in turn divided into causal, context, intervening, actions and interactions categories, strategies and consequences, thus providing an explanatory and methodological approach that allows strengthening knowledge management in public entities.

**Keywords:** Administrative practice; experience; praxis; praxeology; grounded theory.

Las entidades que ejercen la función pública son sistemas complejos que producen volúmenes importantes de datos, ideas, investigaciones e información. Convertir estos insumos en conocimiento se plantea como un reto organizacional, sobre todo cuando este conocimiento debe estar en función de comprender las prácticas administrativas y los sujetos –servidores públicos– que las ejecutan y gestionan.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión señala que el sector público produce un volumen considerable de datos, información, ideas, investigaciones y experiencias que terminan convirtiéndose en conocimiento (DAFP, 2019); por ende, su reconocimiento, tratamiento, análisis y entendimiento aparece como

un reto desde el cual pueden generarse constantes procesos de ideación que permitan comprender las prácticas administrativas que le dan forma a la función pública, además de promover, difundir y compartir los aprendizajes institucionales derivados de las experiencias de intervención en la realidad.

Reneé Bédard (2003) apunta que es necesario un estudio problematizador de las prácticas administrativas, y sostiene que todo avance teórico y de la práctica supone un examen crítico de los fundamentos que sostienen el saber y el hacer, “no existe un examen crítico de las prácticas administrativas, los estudios de caso tratan sobre todo de los éxitos y los modelos a seguir y evitan los fracasos” (Bédard, 2003, p. 75). Para poder entender el campo de desenvolvimiento humano en la organización –y por ende la organización misma– no es suficiente con priorizar los aciertos organizativos, sino que se deben indagar todas las consecuencias del ejercicio praxeológico del sujeto.

Las prácticas administrativas se identifican como el núcleo praxeológico del quehacer de las entidades, el cual comprende el campo de experiencia del servidor público, sus fundamentos teóricos y valorativos, además de sus motivaciones, actitudes, técnicas y habilidades.

Por este motivo, se adelantó la investigación “sistematización de experiencias e identificación de prácticas administrativas en el ejercicio de la función pública. Una propuesta metodológica para el fortalecimiento de la gestión del conocimiento”, en la cual se hace una revisión del cómo se han implementado herramientas de identificación y análisis de prácticas administrativas en el marco de la gestión pública colombiana, junto a una necesaria problematización teórica de las prácticas administrativas, explorando así sus implicaciones y posibilidades teóricas y técnicas, obteniendo como resultado el diseño de una metodología de sistematización de experiencias para la identificación y análisis de prácticas administrativas en el ejercicio de la función pública, además de un aporte teórico para la comprensión de las mismas.

La investigación cuenta con cuatro momentos metodológicos: i) la indagación teórica para la problematización conceptual; ii) la aplicación de entrevistas a profesionales con experiencia en la gestión pública; iii) revisión y análisis de los enfoques y metodologías utilizadas en la gestión pública para la identificación y análisis de prácticas administrativas; y iv) la articulación de los hallazgos con la metodología de sistematización de experiencias.

El presente artículo expone los hallazgos de los primeros dos momentos investigativos de manera que en la primera sección se expondrá el diseño metodológico inspirado en la teoría fundamentada el cual se toma como guía para el diseño de las entrevistas y su posterior análisis, codificación y conversión en teoría. En la segunda sección se mostrarán los resultados asociados a la problematización teórica de la práctica administrativa y, seguidamente, la construcción de categorías y subcategorías explicativas extraídas de las entrevistas, cerrando esta sección con una propuesta metodológica inicial para la identificación y análisis de prácticas administrativas en el ejercicio de la función pública.

## Apuntes metodológicos

¿Qué es una práctica administrativa y cómo puede ser identificada y analizada en el marco de la gestión pública colombiana? Para resolver estos cuestionamientos, se planteó una investigación cualitativa que parte de la necesidad de remitirse al análisis de la persona como fuente de la práctica administrativa, pues al tratarse de una actividad humana que requiere una fundamentación teórica y práctica, además de la identificación, análisis y solución de retos públicos, la gestión pública se posiciona

como una conducta humana creadora. Este proceso de creación es constante y se ve reflejado en el quehacer del servidor público, su desenvolvimiento en las tareas que le demanda la organización y el campo de libertad que le permite adoptar y reflexionar sobre las cargas valorativas, teóricas y culturales que inciden sobre su papel en las intervenciones institucionales en la realidad. El servidor público adopta –implícita y explícitamente– supuestos teóricos, axiológicos y técnicos que determinan su ejercicio profesional y, por ende, el desarrollo mismo de la organización en la que se desenvuelve. Saldarriaga (2014) señala que la administración es:

Praxis posibilitadora de producción de conocimiento, que va más allá de la actividad instrumental e irreflexiva, para pasar a ser un escenario de aprendizaje y de experiencia vital de los miembros de la organización. Desde esta perspectiva, el ser humano se encuentra en el centro mismo de la administración y es reconocido como sujeto individual y como actor colectivo, que tiene una vida psíquica que precede a sus acciones y que es la que determina tanto el comportamiento individual como colectivo en la organización y fuera de ella (p. 226).

El mismo autor también indica que las organizaciones son sistemas complejos y que en estas confluyen diversas variables que pueden estar o no institucionalizadas, o cuanto menos, no reconocidas bajo instrumentos de identificación e interpretación; esto quiere decir que en la conformación de la

práctica administrativa se encuentran variables de diversa índole, como lo serían variables causales, intervinientes, contextuales, estratégicas, e indicadores de resultado.

Con base en este planteamiento, el diseño metodológico propuesto está inspirado en la teoría fundamentada de Barney Glaser y Anselm Strauss. Esta es utilizada para la construcción de teoría sustantiva en torno a un fenómeno que se busca comprender y explicar. Esta investigación toma la práctica administrativa como un fenómeno asociado a la praxis del sujeto en un escenario organizativo enmarcado por el ejercicio de la función pública, por ende, se emplean como herramientas metodológicas los procesos de codificación abierta, selectiva y axial propios de esta metodología:

La teoría fundamentada provee de un sentido de comprensión sólido porque “embona” en la situación bajo estudio, se trabaja de manera práctica, es sensible a las expresiones de los individuos del contexto considerado, además puede representar toda la complejidad descubierta en el proceso (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 473).

La teoría fundamentada realiza una construcción secuencial de conceptos y categorías, las cuales parten de unas categorías preliminares que terminan confluyendo en la categoría central del fenómeno. Esta categoría central sirve como eje explicativo desde el cual se articulan las mencionadas variables cau-

sales, contextuales, intervinientes y estratégicas. Sin embargo, para el caso de esta investigación, la categoría central se encuentra previamente identificada, siendo esta la de práctica administrativa, de manera que las categorías preliminares contribuyen a la caracterización y explicación de esta categoría central.

Bajo el esquema de la teoría fundamentada las categorías preliminares se obtienen a partir de una inmersión inicial en el fenómeno a estudiar. Esta inmersión puede realizarse a partir de fuentes documentales y teóricas, o incluso, desde la observación empírica o participativa. Este acercamiento inicial es conocido como codificación abierta, pues se trata de la recolección inicial de información. Posteriormente, las categorías preliminares son refinadas mediante el instrumento de recolección de información, en este caso se trata de entrevistas semiestructuradas. Este segundo momento sigue asociándose a la codificación abierta, puesto que no solo se discuten, debaten, problematizan y delimitan las categorías preliminares, sino que se pueden identificar nuevas. Empero, también hay una codificación selectiva, pues a medida que el instrumento de recolección de información (la entrevista) arroja mayores insumos, los investigadores deben refinar las categorías preliminares, además de encontrar

o reafirmar conceptos y categorías que brinden mayores posibilidades explicativas, y a partir de ellos, construir ramificaciones conceptuales. Adicionalmente, el refinamiento de categorías y conceptos confluye en un proceso de interrelacionamiento conocido como codificación axial, en el cual se buscan establecer vínculos explicativos entre las diversas categorías y conceptos identificados.

La problematización teórica (asociada al primer momento metodológico de la investigación) sobre la práctica administrativa permitió estructurar y diseñar las preguntas de la herramienta de recolección de información cualitativa. Una vez finalizadas las entrevistas, se procedió con el proceso de codificación y análisis de manera que se identificaron las principales categorías explicativas y su respectivo relacionamiento axial. En el tercer momento, se tomaron documentos de identificación, análisis o difusión de experiencias y prácticas realizados en el marco de la gestión pública, de manera que se contrastaron las técnicas y herramientas empleadas con las principales categorías que denotaron la práctica administrativa, de esta manera se pudo verificar si las metodologías estudiadas sistematizan, caracterizan y analizan los componentes de las prácticas administrativas.

## **Sobre el diseño de las entrevistas**

El diseño de las entrevistas tuvo un marco teórico basado en el enfoque praxeológico en el cual se entiende la praxeología como el estudio de la praxis y donde se busca encontrar conocimiento replicable y transmisible en el seno (o esencia) de la práctica administrativa. La praxeología indaga en aquellos elementos que constituyen las prácticas humanas. En este sentido, Guerrero (2011) señala: “consiste en la teoría de cómo el conocimiento se relaciona con el cambio desde el punto de vista del desarrollo del saber y de su uso. Consiste, pues, en la relación existente entre la teoría y la práctica, entre el pensamiento y la acción” (p. 42). La praxeología analiza en la fundamentación de la acción consciente (Juliao Vargas, 2011). Esta búsqueda de fundamentos implica asumir que la práctica administrativa toma forma a partir de condiciones y factores que devienen del entramado organizacional, la subjetividad del sujeto que opera la práctica, y variables de contexto, tales como el ambiente socio político, las relaciones interinstitucionales, entre otras.

La práctica entendida como praxis constituye una actuación intelectual que cuenta con diferentes niveles de reflexión y esfuerzo teórico, por lo tanto, el estudio

de la praxis debe tener como retorno un conocimiento que pueda ser replicado y enseñado; si de este proceso no se produce, recupera o identifica un conocimiento nuevo, se trataría entonces de un mero hábito o rutina administrativa. El proceso de identificación de prácticas administrativas es entonces una depuración de actuaciones que componen el quehacer institucional, esto quiere decir que en medio de los hábitos, rutinas y procesos mecanizados se puede identificar la práctica entendida como praxis y, posteriormente, diseccionarla de modo que se pueda extraer conocimiento.

Así las cosas, las entrevistas tuvieron como objetivo la identificar la narrativa individual y colectiva respecto a la identificación de prácticas administrativas y la experiencia subjetiva del trabajador que desenvuelve su praxis laboral en el marco de la gestión pública colombiana. con este fin, se seleccionaron diez perfiles de personas con experiencia en la gestión pública mayor a cuatro años y que cumplieran con alguno de los siguientes requisitos: i) haber ejercido cargos en los que supervisó y coordinó personal, ii) poseer experiencia en el estudio, diseño y evaluación de procesos y procedimientos, y iii) poseer experiencia en la gestión del conocimiento en el marco de la función pública colombiana.

Las preguntas orientadoras se ordenaron en dos bloques: identificación de prácticas y subjetividad y praxis. El primer bloque tiene como propósito indagar en la percepción, criterios y fundamentos de los entrevistados respecto a la significación e identificación de prácticas administrativas, de manera que se puedan observar y dilucidar aquellos criterios individuales y colectivos que diariamente son empleados (implícita o explícitamente) en dicha identificación y significación.

El segundo bloque busca preguntar sobre la experiencia en medio del quehacer diario; por este motivo, se indaga en elementos asociados al proceso creativo propio de la praxis y la experiencia, además de la prospectiva como elemento que constituye todo saber hacer. Finalmente, este bloque pregunta los procesos de autoevaluación autónoma de los participantes, dado que la experiencia y la práctica administrativa (asociada a la praxis desde un enfoque praxeológico tal y como ha sido señalado previamente) se entienden como dinámicas reflexivas, esto quiere decir que el sujeto no se supedita al simple hábito o costumbre mecánica, sino que en el ejercicio de su práctica se piensa a sí mismo; es por este motivo que la reflexión implica un acto de ida y vuelta, se trata de un movimiento que parte del sujeto (en este

caso el servidor público) y se desenvuelve en un determinado campo a través de mecanismos y técnicas dispuestas para la consecución de objetivos institucionales, donde también intervienen variables de contexto y, una vez ha cumplida —o no— su finalidad, vuelve a su origen —el sujeto— en forma de experiencia.

A continuación, se presentan las preguntas orientadoras de cada uno de los bloques mencionados:

### **Identificación de prácticas**

¿Para usted qué es una práctica administrativa?

¿Qué considera una buena o mala práctica administrativa?

¿Existen otros tipos de prácticas administrativas?

¿En su quehacer diario cómo identifica que alguien está adelantando una buena o mala práctica?

¿En su entidad cómo identifican las PA, las BP y MP?

¿En su experiencia cuál es la principal metodología, instrumento o herramienta para la identificación e interpretación de prácticas (buenas y malas)?

¿considera valioso documentar las buenas y malas y prácticas? ¿cómo lo hace o cómo lo haría?

¿Cuáles considera que son los principales factores o elementos (individuales e institucionales) que le dan forma a una práctica administrativa?

¿Para la identificación de prácticas deben construirse parámetros de evaluación homogéneos o particulares a cada experiencia?

### **Subjetividad y praxis**

¿En su quehacer laboral realiza procesos de autoevaluación autónoma?

¿Cómo transmite los resultados de su autoevaluación a su equipo de trabajo?

¿Qué mecanismos o herramientas utiliza para evaluar a las personas que supervisa?

¿Definiría su quehacer profesional cotidiano como un proceso creativo?

¿Ha participado en procesos de innovación?

¿Cómo contribuye su práctica profesional en el mejoramiento de la realidad (individual, grupal, institucional y comunitaria)?

Estas preguntas operaron como guías en la indagación de procesos decisorios, percepciones e interpretaciones de los actores en torno a sus experiencias en la gestión pública (Sautu, 2005), de manera

que los entrevistadores direccionaban el ejercicio conforme a la observación y participación activa en el proceso.

## Resultados

### La indagación teórica sobre el concepto de práctica administrativa

Las prácticas administrativas han estado presentes en gran parte del entramado discursivo de la administración pública colombiana asociadas —especialmente— al concepto de buena práctica y la construcción de bancos con experiencias que se consideran exitosas y, mayoritariamente, replicables. Bajo esta lupa, la práctica se asocia a los métodos, herramientas, procesos y mecanismos que se utilizan para la consecución de determinados productos y resultados que suelen ser evaluados bajo diferentes parámetros tales como la eficiencia, innovación, consistencia, pertinencia, entre otros que varían según la entidad evaluadora.

Si bien la gestión pública colombiana ha discutido, modificado o reemplazado múltiples criterios para evaluar la buena práctica, en esencia esta se ve ligada a la noción de valor añadido extraída del sector privado, pues es el valor agregado (a veces ligado a las prácticas de

innovación) aquel que permitiría extraer conocimiento nuevo (por lo general técnico) que tras su identificación puede ser puesta en marcha de forma sistémica y así contribuir con el mejoramiento organizacional (Fidalgo, 2019). Empero, cuando se trata de la gestión pública, el valor añadido debe traducirse en la mejora de productos y servicios asociados al bienestar de los ciudadanos, en otras palabras, el valor añadido comienza a entenderse como valor público.

La extracción o construcción de conocimiento es, inicialmente, uno de los objetivos del estudio de las buenas prácticas; no obstante, esta es una posibilidad inherente a toda práctica administrativa y no solo propio de aquellas que se consideran exitosas. Un ejemplo de ello es la misma concepción del esquema burocrático de administración, el cual cimentaba la necesidad de la formalización de los procesos y procedimientos, y en cuyo seno se encuentra la pretensión de predictibilidad, esto quiere decir que sus mecanismos y procedimientos se orientan a la definición de estructuras y procesos permanentes en el tiempo, haciendo que estos puedan ser medidos y validados, “el esquema burocrático consiste en una serie de rutinas creadas y documentadas, que el empleado debe seguir” (Marín, 2006, p. 148). La predictibilidad

no es otra cosa que la consolidación de conocimiento técnico y científico respecto a determinados fenómenos que se repiten en el tiempo. En el contexto de la gestión pública, la predictibilidad estaría orientada a la planeación y control sobre la actuación administrativa.

Este control tiene una dimensión interna y otra externa: la primera hace alusión al estudio y consolidación de los procesos, procedimientos, instrumentos y herramientas más eficientes para la consecución de objetivos institucionales. Por otra parte, la externa está orientada al efecto que la actuación administrativa tiene sobre las personas, sus grupos de valor y el ejercicio de la función pública. Aun así, estas dos dimensiones tienen tesituras intermedias, la más acuciante sería la del servidor público en sí mismo, puesto que se trata de revisar el efecto de la organización en las personas que la componen; de esta manera, se va más allá de la mera noción de *inputs* y *outputs*, para así revisar al sujeto como eje de la actuación administrativa.

En cuanto a las dimensiones internas y externas ya mencionadas, Tícas (2014) ofrece una conceptualización interesante traída desde el derecho administrativo, donde especifica que cuando se habla de prácticas administrativas, se trataría de:

Una reiteración de actos que la administración posee para desarrollar su actividad de forma continua; nótese que en la construcción conceptual de las “prácticas administrativas”, se relaciona a una pluralidad de actos que son previsibles para los servidores públicos, y no son percibidos por los administrados, porque estos usos son aceptados y reconocidos entre la administración y sus servidores como lineamientos de comportamiento, frente a situaciones eminentemente administrativas (p. 34).

La predictibilidad aparece como elemento relevante para poder entender las prácticas administrativas, pues los actos “previsibles” son actuaciones inscritas en lineamientos aceptados y adoptados de forma generalizada, a lo cual agrega que “las prácticas administrativas, no crean derechos para los administrados y son lineamientos con permanencia en el tiempo que la administración establece para que el agente administrativo actúe frente a una situación previamente establecida” (Tícas, 2014, p. 36). Al hablar de las situaciones previamente establecidas como criterio definitorio, la experiencia institucional aparece como fuente primaria de la previsibilidad o predictibilidad.

Guerrero (2011) señala: “la experiencia es el resumen de la práctica que consiste en los procedimientos, modos y artificios con que se implementa un mandato, y que repetidos cotidianamente brindan la continuidad y previsión en el despacho de los negocios públicos”(p. 39). Nuevamente, la predictibilidad se asocia a

la repetición constante en el tiempo, de modo que la práctica es, en su substancia, la experiencia formal mediante la que se aplica el saber administrativo —o el saber profesional aplicado a la gestión pública—. Estas ideas refuerzan el planteamiento inicial, donde se afirma que el conocimiento no se extrae tan solo del estudio de la buena práctica, sino que es posible identificarlo en la práctica por sí misma. Este será el papel de la praxeología, la cual busca establecer un vínculo constante entre la teoría y la praxis. El estudio de las prácticas incluye más elementos de análisis que la mera revisión de los productos y resultados de proyectos y programas institucionales que buscan hacer intervenciones en la realidad; se trata de retomar a la idea del arte de administrar, en cuanto que esta se relaciona con el saber del experto, siendo este un saber único a ciertas personas, a un gremio u organización, los cuales ejercen su praxis en la medida que su acción profesional es el desarrollo mismo del individuo (González, 1997).

El estudio de la práctica administrativa es entonces un estudio de la cotidianidad organizativa, y que tiene como base la comprensión de la persona —o grupo— que ejerce la praxis. No obstante, no se trata de un análisis aislado del servidor público, sino de las interacciones

posibles y potenciales que la persona construye con su entorno organizativo y de desenvolvimiento profesional. Estas interrelaciones se encuentran mediadas por diversos elementos, por ejemplo, Arandia y Portales (2015) señalan:

En una organización coexisten prácticas explícitas e implícitas (Kehr, 2004). las primeras son institucionalizadas por parte de la dirección y conforman las políticas, normas de conducta, programas y estrategias. las segundas son prácticas que se presentan de manera formal e informal, que no se encuentran institucionalizadas, pero que su presencia en el día a día refleja la cultura de una determinada organización. (p. 136)

Los autores formulan su planteamiento bajo el enfoque de la gestión humanista y a su vez postulan la necesidad de discutir el sustento epistémico, axiológico y ontológico en toda apuesta de gestión administrativa. Tomar estos elementos como criterios de estudio genera tres posibles productos (que pueden considerarse objetivos en sí mismos): i) la identificación, estudio y análisis de las prácticas administrativas, la cuales se entienden como expresiones concretas de la persona que ejerce su praxis en una determinada organización. ii) el diseño de procesos, procedimientos, y demás elementos constitutivos de la gestión pública; y iii) el diseño de planes de formación para el estudiante (aspirante a servidor público) y el servidor público en ejercicio, los cuales tengan como eje

la construcción de experiencia en torno a los criterios de estudio mencionados.

Se ha dicho que una problematización de la práctica administrativa pasa por la identificación y estudio de sus fundamentos; dichos fundamentos hacen alusión a las variables que inciden en sus diversas formas de materialización. Asimismo, se ha expuesto que el fenómeno de la práctica administrativa (o su materialización) se divisa mediante la experiencia formal y continuada en un ámbito organizativo, de modo que vale la pena revisar las implicaciones de la experiencia como concepto y medio de identificación de la práctica.

### **La experiencia como campo de identificación**

Previamente, se mencionó que Guerrero (2011) establece que la experiencia se entiende como la relación entre práctica, repetición y previsibilidad. La interacción entre estos tres elementos tiene como producto fundamental la generación de un conocimiento que puede ser transmitido; no obstante, no se puede asumir fácilmente que la mera repetición de la práctica pueda generar previsibilidad o aprendizaje, pues la generación de conocimiento requiere adelantar un proceso reflexi-

vo donde se vuelve la mirada al quehacer reiterado.

El proceso mediante el cual la experiencia deviene en saber y conocimiento no es tan claro, esto se debe a que nuestro modo de relacionamientos más elemental con el mundo podría ser entendido como una experiencia en sí misma, o cuanto menos, una experiencia sensorial. Empero, cuando se observan los fundamentos filosóficos del concepto se vislumbra que la experiencia se presenta como una fuente de debate, puesto que desde Kant se ha discutido la validez o papel de ella en la certeza del conocimiento adquirido, por lo que vale la pena hacer un leve recorrido por algunas apreciaciones filosóficas al respecto.

En el alemán, la palabra usada para designar experiencia es *Erfahrung*, la cual proviene de *Erfahren*, que a su vez se desglosa en *reisen*, *durchfahren* y *erreichen*, palabras que significan respectivamente: viajar, recorrer y alcanzar (Gama, 2002). La experiencia designa una franja temporal mediante la cual se adquiere o alcanza algo que, por lo general será conocimiento o un saber concreto. Es importante señalar que el recorrido mediante el cual se vive la experiencia no se entiende como un proceso continuo supeditado a la consciencia de la cotidianidad, sino que se asume como frag-

mentado o delimitado, puesto que, al ser el conocimiento uno de sus productos, este deviene de proyectos específicos, o si se quiere, de objetivos y motivaciones historizadas: “La experiencia hace referencia, entonces, a un movimiento en el sentido de un proceso que se extiende a lo largo de un período de tiempo; en otras palabras, la experiencia es un proceso histórico” (Gama, 2002, p. 50).

Si la experiencia es un segmento vivencial delimitado e histórico, habría que preguntarse por las condiciones o características del conocimiento que esta genera. Gama (2002) –en su análisis sobre el concepto de experiencia en Gadamer–, señala que deshistorizar el conocimiento es un papel que le corresponde a la ciencia, pues ella tiene como fin objetivar leyes y convertirlas en un saber universal que ya no dependería del análisis contextual de la experiencia de donde emanó. Aun así, los análisis contextuales de la experiencia no dejan de brindar elementos para la interpretación de la realidad y, sobre todo, la identificación de criterios para tomar decisiones, tanto individuales como colectivas. Con la experiencia alcanzo un estadio de comprensión respecto a un objeto o fenómeno. En Hegel se puede rastrear la idea de experiencia asociada a consciencia y saber que deviene:

En la medida en que la conciencia hace experiencias, se va formando y transformando, tomando nuevas figuras. Y a la inversa, en la medida que el objeto va siendo más conocido se va desplegando la realidad en toda su complejidad y diversidad (ética, moral, cognitiva, social, política, religiosa, etc.), gracias a lo cual la conciencia adquiere una nueva figura. (Amengual, 2018, p.19)

La experiencia se presenta como una condición del conocer y, por lo tanto, formadora del saber, donde uno o varios objetos determinados se muestran ante el sujeto y, dependiendo de determinados factores, este se vuelve cada vez más comprensible a la persona que lo experimenta. Es importante señalar que la realidad no se entiende como algo dado, sino que se despliega con base al conocer del sujeto sobre el objeto. Empero, el mismo autor –en su análisis sobre Hegel– indica que la experiencia también es la confluencia de los demás factores que intervienen en la persona, esto quiere decir que no se trataría de la mera condición temporal posibilitadora:

Experiencia incluye aquí todo lo que afecta al hombre: opiniones científicas, cosas de la vida, cuestiones de conciencia moral, experiencias religiosas, posiciones filosóficas. La pretensión de Hegel es que la exposición fenomenológica deduzca y elabore esta conexión de saber y experiencia. (Amengual, 2018, p. 20)

En la experiencia se hace posible el conocimiento mediante la comprensión –o saber– de los objetos, y donde también interactúan variables que afectan

al sujeto que conoce y que, eventualmente, genera un saber. Se vislumbra el papel formador y transformador de la experiencia, esto en cuanto a la formación de la consciencia, “Hegel da cuenta de la apertura característica de la experiencia: es movimiento generador de objetos y de nuevas figuras de conciencia”(p. 22); esto quiere decir que la experiencia nos lleva al conocimiento, una vez conocemos y generamos saber sobre los objetos y, a su vez, este saber transforma al sujeto, pues ante el conocimiento la realidad se despliega de manera más amplia. Esta reflexión de Hegel revela que su preocupación no recae en la mera conceptualización de lo que es la experiencia, sino en las consecuencias que ella tiene sobre la persona.

En este punto se han identificado tres elementos esenciales para el abordaje de la experiencia: a) es un segmento temporal cuya significación o identificación gira en torno a un saber adquirido, el cual deviene de la disposición individual o colectiva de alcanzar determinados objetivos, b) en la experiencia se develan, comprenden o complejizan objetos y fenómenos, esto se debe al entendimiento de ella como campo de posibilidad para identificar, comprender y conocer. c) al compleji-

zar la realidad, la experiencia transforma a los individuos y colectivos.

Estos elementos tienen su correlato metodológico de modo que ante la necesidad de identificar prácticas administrativas se debe seleccionar la experiencia de estudio, para luego preguntarse los siguientes tres elementos: i) ¿cuál fue el conocimiento adquirido tras el desarrollo de la experiencia; ii) ¿cuáles fueron los objetos o fenómenos de los que se adquirió nuevo o mayor conocimiento? y iii) ¿cómo incidió esta experiencia en la transformación de las personas que intervinieron en ella?

### **Dimensiones para la identificación y caracterización de prácticas administrativas**

Una vez realizadas las entrevistas se pudieron identificar nueve categorías principales que tenían una constante presencia en el relato de los entrevistados. A su vez, cada una de ellas se encuentra conformada por subcategorías que le dan un ámbito explicativo interno.

Las categorías y subcategorías fueron ordenadas de manera que se pudieran clasificar entre causales, intervinientes, de contexto, acciones e interacciones, estratégicas y consecuencias. Esta clasificación de categorías está basada en

los planteamientos metodológicos de la teoría fundamentada:

Después de efectuar la codificación abierta generando las categorías, el investigador selecciona la que considera más importante la sitúa en el centro del proceso o planteamiento que se encuentra en exploración (se le denomina categoría central, categoría eje o fenómeno clave). Luego la relaciona con otras categorías y produce la teoría o el modelo (codificación axial). (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 474)

Se entienden como categorías causales aquellas que influyen o afectan directamente la categoría central; las intervinientes influyen en la central y, a su vez presentan mediaciones e interacciones con las demás categorías; las de contexto hacen parte del ambiente en el que se desenvuelven las demás, y tienen una capacidad de intervención amplia en cuenta que permean gran parte de las interrelaciones; las acciones e interacciones son las relaciones que se establecen entre las categorías centrales, estratégicas e intervinientes; las estrategias hacen referencia a aquellas acciones puestas en marcha para influir en la categoría central y, finalmente, las consecuencias serían los resultados asociados a la interacción de todas las categorías.

Las nueve categorías principales fueron clasificadas conforme a su relación con la práctica administrativa, mientras que las demás subcategorías restantes fueron ordenadas conforme a la rela-

ción identificada con su respectiva categoría angular. Así las cosas, se podrán encontrar dimensiones causales y, a su vez, causales de segundo orden, siendo estas últimas las subcategorías que conforman el sistema de una categoría principal. Empero, hay tres categorías en las que no se especifica su sistema axial interno, esto debido a que en las entrevistas se señaló su importancia, pero no se desarrolló su composición y, en un segundo caso, la categoría cuenta con una especificidad teórica propia, por lo que se considera que debe ser estudiada de forma diferenciada.

A continuación, se presentan las principales categorías asociadas a la identificación y análisis de la práctica administrativa:

## Causales

### 1. Cultura organizacional

Causales de segundo orden

**1.1) Construcción de acuerdos colectivos:** se trata del cómo los equipos de trabajo acuerdan sus metodologías de trabajo internas, la correcta socialización y aceptación de metas, objetivos e indicadores de evaluación, además de las reglas asociadas a la convivencia laboral.

**1.2) Tratamiento del error y la evaluación:** revisión del cómo se asume el error al interior de la organización, de manera que se identifique si hay una cultura de aceptación y aprendizaje frente a las acciones no exitosas.

### **Intervinientes de segundo orden**

**1.3) Reconocimiento:** se detectó que es de vital importancia que cada uno de los integrantes de una organización o equipo de trabajo cuenten con el debido reconocimiento de su labor, lo cual a su vez fortalece la pertenencia institucional y la capacidad de generar valor añadido.

**1.4) Ambiente laboral:** condiciones asociadas al buen relacionamiento entre las personas, sus superiores y la institución.

### **Contextuales de segundo orden**

**1.5) Retos públicos:** constantemente de la sociedad emanan necesidades y problemáticas que se convierten en retos para las instituciones, lo cual genera demandas de soluciones por parte de las comunidades y grupos de valor. La cultura organizacional se ve influenciada por la

aparición, identificación y tratamiento de dichos retos que inciden directamente en sus prácticas.

### **Consecuencias de segundo orden**

**1.6) Postura frente a la creatividad:** la praxis implica la reflexión sobre el quehacer, asimismo, esta supone un acto creativo, pues quien ejerce la praxis moldea sus propias formas de hacer con base en la adquisición de experiencias; es por esta razón que la mayoría de entrevistados indicaron la importancia de una cultura organizacional que promueva la creación de nuevas formas, mecanismos o metodologías de trabajo en el marco de la gestión pública.

**1.7) Condiciones para la discusión e intercambio:** son las disposiciones organizacionales para permitir la discusión y retroalimentación, aspecto que hace parte del mismo ejercicio reflexivo de toda praxis, pero que se extrapola a la disertación colectiva.

## 2. Ejercicio profesional

### Causales de segundo orden

- 2.1) Fundamentos profesionales:** son los conocimientos que el individuo utiliza y contrasta en su ejercicio profesional diario, acá se incluye el saber técnico, la fundamentación teórica y conceptual, además de los principios epistémicos y axiológicos bajo los que se rige el profesional.

### Intervinientes de segundo orden

- 2.2) Ética profesional:** es una subcategoría interviniente debido a la influencia que tiene sobre las diversas posturas que adopta el individuo respecto al trabajo, el servicio público y la misión institucional; asimismo, influye en aspectos relacionados con el ambiente laboral y las relaciones interpersonales y laborales.

### Acciones e interacciones de segundo orden

- 2.3) Desarrollo de conocimientos:** la acción continua del servidor público en el ámbito organizativo tiene como resultado la transformación

constante de sus conocimientos; sin embargo, esta transformación no siempre resulta lineal y progresiva, o en algunos casos puede ser de carácter netamente técnico, de manera que se debe indagar el desarrollo del conocimiento del individuo respecto a su despliegue en la institución.

- 2.4) Principios de interpretación de la realidad:** en la revisión del concepto de experiencia se mencionó que mediante ella se conoce e interpreta el mundo, y producto de este nuevo conocimiento el individuo se ve transformado. Es importante analizar cómo las organizaciones inciden en el autosercioramiento de las personas que las componen.

### Consecuencias de segundo orden

- 2.5) Creación e innovación:** el ejercicio profesional desplegado en la organización tiene como consecuencia deseable el desarrollo creativo de las personas, además de la posibilidad de crear escenarios y condiciones para la innovación pública.

### 3. Intervinientes

**3.1) Criterios de medición:** los criterios de medición hacen referencia a los indicadores utilizados para ejercer control y evaluación sobre la gestión pública. Los entrevistados hicieron una constante mención de ellos, concretamente porque la caracterización o identificación de las prácticas administrativas puede verse afectada por los diferentes criterios de medición que puedan utilizarse para su revisión; en este sentido, la interpretación de una práctica determinada (por ejemplo, la revisión diaria de PQRs en una dependencia de atención al ciudadano), puede variar si se hace bajo el criterio de oportunidad, eficiencia o replicabilidad. A pesar de ello, esta dimensión no presentó componentes sistémicos (es decir, subcategorías causales, contextuales, etc.), sino la simple enunciación de los diversos criterios de medición que deben ser tenidos en la gestión pública.

### 4. Comunicación

Causales de segundo orden

- 4.1) enlaces con personas y equipos:** son las interconexiones que se establecen entre las personas y equipos que conforman la organización, además de con otras entidades con las que existan vínculos colaborativos.
- 4.2) flujo de la información:** en esta subcategoría es importante revisar que todos los integrantes de diversos equipos tengan acceso a la información relevante para sus funciones, además de aquella que puede contribuir en su desarrollo personal y profesional; esto no solo implica fuentes explícitas, sino también la relación y acceso al conocimiento tácito.

#### Intervinientes de segundo orden

- 4.3) relaciones interpersonales:** se vislumbró que la creación de vínculos tiene una importancia considerable en la formación de la práctica administrativa, en especial porque estos fortalecen el trabajo colaborativo y un ambiente propicio para el intercambio de ideas y retroalimentación del quehacer institucional y grupal.

**4.4) transmisión informal de la información:** se identificó que el relacionamiento interpersonal es uno de los motores de la transmisión de conocimiento e información; asimismo, es importante verificar que se cuenta con los debidos espacios de discusión e intercambio de ideas, los cuales no siempre son necesariamente franjas programadas, sino la disposición de los espacios y hábitos de compartir y difundir lecciones aprendidas.

### **Acciones e interacciones de segundo orden**

**4.5) Experiencia y difusión de conocimiento:** las personas que han logrado generar experticia poseen un conocimiento valioso y necesario para el desarrollo de las personas y los equipos de trabajo; en este sentido, se hizo notable la necesidad de evaluar si estas personas cuentan con las condiciones para la difusión abierta de su experticia.

### **Consecuencias de segundo orden**

**4.6) aprendizaje institucional:** hubo una constante alusión a la necesidad de extraer aprendizajes a partir

de los aciertos y errores; de igual manera, esta subcategoría es una consecuencia en cuanto que es el resultado deseado de una buena comunicación al interior de la organización y sus equipos.

## **5. Apropiación institucional**

### **Causales de segundo orden**

**5.1) Enfoque colaborativo de trabajo:** en el contexto de la pandemia por Covid-19 y la virtualidad que ha conllevado, se hizo énfasis en la necesidad de crear o recuperar espacios de trabajo colaborativo, de modo que la persona no trabaje de manera aislada, sino que fortalezca vínculos profesionales y formativos con su entorno, generando así apropiación e identidad respecto al colectivo institucional y sus intervenciones en la realidad.

**5.2) Aceptación colectiva de metas:** este fue otro de los elementos que se asoció a la apropiación e identidad frente a la institución; es importante revisar el vínculo entre el trabajo y la consciencia de la finalidad de este en el contexto de la gestión pública, de manera que este no se asuma como el mero cumplimiento de

tareas, sino como un despliegue o extensión de la praxis reflejada en la misión y objetivos grupales.

## **Intervinientes de segundo orden**

**5.3) Vínculo comunitario:** los entrevistados reafirmaron constantemente la importancia de crear consciencia sobre el impacto social que genera el servidor público.

## **Acciones e interacciones de segundo orden**

**5.4) pertenencia al equipo de trabajo:** se señaló que muchas veces puede haber variaciones de la cultura organizacional y las dinámicas de trabajo en los diferentes equipos de trabajo de una misma entidad, por ello se indicó la importancia del equipo como una de las fuentes primarias de apropiación organizativa.

## **Consecuencias de segundo orden**

**5.5) Experticia y difusión de conocimiento:** el escenario ideal de esta categoría es aquel que genera apropiación de temáticas mediante la generación de experticia del servidor público. Esta subcatego-

ría es relevante pues nuevamente establece el vínculo entre el desarrollo personal y el fruto de la praxis profesional, de manera que, mediante la apropiación institucional, el servidor público mejora sus cualidades y capacidades mientras que fortalece el conocimiento de la organización.

## **Contextual**

**6) Corrupción:** Esta dimensión jugó un papel preponderante en las reflexiones sobre la práctica administrativa en la gestión pública. Su preponderancia radica en varios aspectos, como lo son la imagen del servicio público y la relación con el ciudadano, además de la creación y uso de mecanismos de control para prevenirla. Se posicionó como una dimensión contextual puesto que obedece a condiciones del sistema político colombiano que, en muchas ocasiones, trascienden al manejo organizacional. Esta dimensión no presentó componentes internos, ya que su análisis obedece a una especificidad diferente que puede implicar un estudio que desborda la identificación de prácticas administrativas.

## Estrategias

**7) Praxis regulada:** con esta dimensión se hace referencia a los mecanismos creados para regular el ejercicio profesional, es decir, el establecimiento de procesos, procedimientos, reglas, protocolos, delimitación de funciones y lineamientos que contribuyen con la continuidad de la acción. En las entrevistas esta categoría tuvo un comportamiento similar a Criterios de Medición, pues fue mencionada continuamente su importancia vital en la identificación y caracterización de prácticas administrativas, sin embargo, no se establecieron vínculos sistémicos internos tan claros. Adicionalmente, el estudio de los procesos y procedimientos cuenta con una literatura avanzada en el tema, por lo que abordar esta dimensión requiere una investigación más específica.

## Consecuencias

### 8. Desarrollo personal

Causas de segundo orden

**8.1) Liderazgo:** los líderes desempeñan un papel relevante respecto

al desenvolvimiento y desempeño personal de las personas que integran sus equipos, en ese sentido, se señaló que el liderazgo estratégico determina y moldea las prácticas individuales y grupales en múltiples dimensiones, tales como la evaluación, el intercambio de información, la disposición para el intercambio y debate, entre otras.

**8.2) Pertenencia:** se identificó que la pertenencia a la institución tiene una relación proporcional con el desenvolvimiento del individuo, pues promueve aspectos como la autoformación, la retroalimentación y la disposición para generar valor añadido.

**8.3) Reconocimiento:** esta subcategoría vuelve a aparecer a manera de causa directa, esto debido a que los niveles de reconocimiento que la entidad tiene con su personal inciden directamente en el desenvolvimiento personal de los mismos, creando así mayores niveles de bienestar y desarrollo personal.

## Intervinientes de segundo orden

### 8.4) Comportamiento de la estructura jerárquica:

se trata de la relación que el individuo y los grupos establecen frente a la composición jerárquica institucional, ya que esta puede favorecer determinados valores como el orden y la predictibilidad en la acción, no obstante, tener campos de mejora respecto a la comunicación abierta y el trabajo colaborativo. En consecuencia, las jerarquías pueden favorecer o no determinadas condiciones que moldean la práctica administrativa cotidiana, y por ello se consideran como intervinientes frente al resultado del quehacer diario del servidor público.

**8.5) Bienestar:** el bienestar laboral no se identificó como una causa directa del desenvolvimiento de la persona; sin embargo, si se reconoció un grado de influencia de este en la generación de condiciones óptimas para el quehacer diario institucional.

## Acciones e interacciones de segundo orden

### 8.6) Análisis y gestión del conflicto:

algunos de los entrevistados señalaron la necesidad de entender el conflicto como una fuente de aprendizajes y reflexión; asimismo, mencionaron que es importante analizar las causas y consecuencias de este. De este modo, al igual que el tratamiento del error, se pueden obtener lecciones valiosas que contribuyan con la comprensión de determinadas prácticas, además de mejorar el trabajo colaborativo.

## Estrategias de segundo orden

### 8.7) autoformación y capacitación:

la capacidad que tiene el individuo de adquirir nuevos conocimientos se relaciona con el desarrollo o transformación de la práctica administrativa.

## Consecuencias de segundo orden

**8.8) Desarrollo personal:** se trata del aumento del bienestar del servidor público; no obstante, también se asocia al vínculo en-

tre dicho desarrollo y la mejora continua del equipo de trabajo y la organización en su conjunto.

## 9. Aprendizaje institucional

Causas de segundo orden

**9.1) Liderazgo:** se resaltó el papel del liderazgo estratégico en la consolidación de una cultura, mecanismos y espacios propicios para el aprendizaje y la identificación de lecciones aprendidas.

**9.2) Comunicación:** aparece como subcategoría en la medida que esta tiene una correlación directa con la posibilidad de generar y compartir aprendizajes. Como ya se observó, la comunicación se relaciona con el flujo de la información y el interrelacionamiento de personas y equipos.

### Intervinientes de segundo orden

**9.3) Forma de vinculación a la entidad:** se detectó que la capacidad de retroalimentación se ve afectada por el tipo de vinculación del empleado; los entrevistados manifestaron que los mecanismos de discusión y aprendizaje no

son los mismos cuando se trata de contratistas, servidores de carrera administrativa o provisionales de planta, de tal manera que en algunos se deben emplear estrategias diferentes para cada uno de estos casos.

### Estrategias de segundo orden

**9.5) Análisis del conflicto:** en la categoría anterior este tiene como finalidad el bienestar del individuo y los grupos de trabajo, además de la capacidad del líder para darle manejo a discrepancias; no obstante, en esta dimensión se le da tratamiento estratégico en la medida que se pueden extraer conocimientos que inciden en el aprendizaje institucional.

**9.6) Análisis de la rutina:** constantemente se planteó la pregunta de si al interior de las organizaciones se analiza debidamente el quehacer diario, haciendo alusión a todos aquellos hábitos y rutinas que envuelven a los individuos y grupos. Si bien los entrevistados no señalaron mecanismos o metodologías específicas para adelantar este ejercicio, se resaltó la importancia

de pensar con mayor seriedad el día a día organizativo.

**9.7) Planeación participativa:** algunos de los entrevistados manifestaron las ventajas de generar un mayor involucramiento en los procesos de planeación institucional, ya que mediante estos se realizan ejercicios autocríticos y se revisan las acciones que conllevaron a los resultados institucionales, además de generar apropiación de las metas colectivas.

## **Consecuencias de segundo orden**

**9.8) Generación de conocimiento:** se identificó como consecuencia deseable puesto que el aprendizaje institucional debe orientarse a la generación de conocimiento, el cual es la reflexión y estudio de la experiencia, de manera que se perfeccione la práctica administrativa (y profesional), además de poder identificarla y comprenderla.

Se ha expuesto el vínculo entre la idea de práctica administrativa y praxis, y el posicionamiento de la persona que ejerce y aplica un saber cómo fuente de la práctica; a su vez, la práctica administrativa constituye una acción reiterada en el tiempo que tiene una pretensión

de predictibilidad y que se ve enmarcada por unos lineamientos y objetivos institucionales, los cuales, en su función de praxis crean un sistema de conocimientos aceptados (López, 1999); como ejemplo, se puede revisar el Código Nacional de Buenas Prácticas del sistema estadístico nacional, donde se realiza la diferenciación entre dimensiones (aspectos relacionados con la actividad estadística), principios y prácticas, una muestra de estas últimas serían las siguientes: i) Proveen la información requerida que permita mantener y actualizar los inventarios de operaciones estadísticas y registros administrativos del SEN; ii) Elaboran comunicados y boletines estadísticos distinguiéndolos de las declaraciones políticas que realiza la entidad (DANE, 2017).

Dicho lo anterior, se requiere de un segmento temporal delimitado para poder estudiar prácticas administrativas concretas, por lo que nos valemos del concepto de experiencia como fuente de estudio. La experiencia cuenta con tres características principales: i) adquisición de un saber, ii) complejización de un objeto o fenómeno, y iii) la transformación de las personas que en ella intervienen.

Ya se posee la connotación de práctica administrativa (vinculándola a la praxis), su fuente de aparición (el servidor públi-

co), y su medio de despliegue y desarrollo (la experiencia), y finalmente, se han identificado unas categorías de estudio que ayudan a problematizar, caracterizar y fundamentar el estudio de la práctica. En ese sentido, un ejercicio de identificación y caracterización comenzaría con la delimitación de una experiencia a estudiar, aplicación los cuestionamientos asociados a la experiencia<sup>1</sup>, las respuestas a ellos llevarán a preguntar cuáles fueron las prácticas que incidieron en la consecución de esos resultados, todo ello empleando una metodología centrada en el servidor público (mediante un enfoque praxeológico), y finalmente, se aplicarían las categorías halladas, de modo que se puedan analizar aquellos aspectos institucionales que le dan forma a las prácticas administrativas identificadas.

## Conclusiones

El estudio de la práctica administrativa es un elemento necesario para la revisión y ampliación de los fundamentos teóricos y metodológicos del saber administrativo público, esto se debe a que ella constituye el núcleo del quehacer organizacional, y en su seno confluyen una serie de variables y condicio-

nes que en algunas ocasiones no son lo suficientemente estudiadas con el fin de poder identificarlas, analizarlas y caracterizarlas. Asimismo, se mencionó que la comprensión de la práctica administrativa se encuentra ligada a la idea de praxis donde la persona (en este caso el servidor público) ejecuta un saber que le es propio, y a su vez, este saber se vuelve reflexivo, pues implica una pretensión de mejora o de mirada crítica sobre el quehacer cotidiano, que si bien tiene una pretensión de predictibilidad, no significa que se convierta en un mero hábito o rutina organizacional, pues la práctica administrativa es fuente y consecuencia del aprendizaje institucional, colectivo e individual.

A lo largo del artículo se hizo hincapié en que toda metodología de estudio en esta materia debe tener como piedra angular al servidor público dado que la comprensión de la persona que despliega la práctica permite denotar las variables y condiciones que en ella intervienen, por lo que se trae a colación la praxeología como el estudio de la praxis que pretende generar conocimiento teórico y práctico con el fin de mejorar las acciones institucionales.

Se exploró el concepto de experiencia, el cual se identificó como el medio de estudio de la práctica administrati-

<sup>1</sup> ¿Cuál fue el conocimiento adquirido tras el desarrollo de la experiencia?  
¿Cuáles fueron los objetos o fenómenos de los que se adquirió nuevo o mayor conocimiento? Y ¿Cómo incidió esta experiencia en la transformación de las personas que intervinieron en ella?

va, en este sentido, se obtuvieron dos precisiones conceptuales relevantes: la práctica son las formas del hacer, y la experiencia es el campo delimitado e identificable en el que dichas formas se despliegan, por ello se recomienda que el estudio de las buenas o malas prácticas se enmarque en el contexto de una experiencia significativa y, sobre todo, se hace necesario que los dos conceptos no se homologuen.

Esta investigación exploró la teoría fundamentada como un enfoque metodológico pertinente en el estudio de la gestión pública, esto en concordancia con la premisa de posicionar al individuo como fuente de estudio e indagación. Producto de ello, se exploraron las creencias, apreciaciones y lecciones aprendidas de servidores públicos con experiencia en la gestión pública, de manera que se identificaron nueve dimensiones explicativas que permiten realizar un acercamiento desglosado o atomizado de la práctica administrativa. Se destaca el posicionamiento de la cultura organizacional y el ejercicio profesional como causales directas del fenómeno, además del desenvolvimiento personal y el aprendizaje institucional como consecuencias de la práctica. De igual manera, se identificaron dimensiones intervinientes, contextuales y estratégicas que

pueden servir como herramientas metodológicas para el estudio de las prácticas administrativas.

Finalmente, es necesario resaltar que todavía existen muchos campos, dimensiones y variables por explorar en el estudio de las prácticas administrativas y las experiencias institucionales; estas pueden ser vistas como una suerte de moléculas que conforman una microfísica de la organización, y cuyas relaciones, propiedades e interacciones pueden arrojar múltiples resultados y fenómenos por estudiar.

## Referencias

- Amengual, G. (2018). El concepto de experiencia: de Kant a Hegel. *Tópicos. Revista de Filosofía de Santa Fe*, 84(15), 5–30. <https://doi.org/10.14409/topicos.v0i15.7480>
- Arandia, O., & Portales, L. (2015). Underpinnings of humanistic management: a philosophical approach. *AD-Minister*, 26, 123–147. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.6>
- Bédard, R. (2003). El Rombo Y Las Cuatro Dimensiones Filosóficas. *AD-MINISTER Universidad EAFIT*, 3, 68–88.
- DAFP. (2019). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional Versión 3*. (p. 128). [www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co)
- DANE. (2017). *Código Nacional de Buenas Prácticas del Sistema Estadístico Nacional*. <http://www.dane.gov.co>

- Fidalgo, Y. F. (2019). ¿Qué relevancia tienen los proyectos de buenas prácticas como estrategia para la gestión del conocimiento? Análisis de caso del Banco de Buenas Prácticas en Derechos Sociales del Ayuntamiento de Barcelona Nicolás Barbieri Muttis y. *Revista Del CLAD Reforma y Democracia*, 74. [www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922006000200006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922006000200006)
- Gama, L. E. (2002). Una Tensa Cercanía Hegel, Gadamer y el Concepto de Experiencia. *Ideas y Valores*, 120, 41–78.
- González, A. (1997). *Estructuras de la praxis. Ensayo sobre la filosofía primera*. Editorial Trotta.
- Guerrero, O. (2011). La práctica en la administración pública. *Buen Gobierno*, 10.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Juliao Vargas, C. G. (2011). El enfoque praxeológico. In *Praxis Pedagógica* (1st ed.). Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Título: <https://doi.org/10.26620/uniminuto.praxis.13.14.2013.141-145>
- Kehr, H. (2004). Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition. *Academy of Management Review*, 29(3)
- López, F. (1999). Administración como sistema gonoseológico. En búsqueda de un objeto de estudio. *Revista Universidad Eafit, Enero-Feb*, 19–40.
- Marin, D. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 135–156. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-80312014000100011&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-80312014000100011&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
- Sautu, R. (2005). *Todo es teoría, objetivos y métodos de investigación*. Ediciones Lumiere.
- Tícas, A. E. (2014). *Visión crítica del precedente administrativo en el sistema jurídico salvadoreño*. Universidad Autónoma de Barcelona.